

# Modèle de fonctionnement du CRDI

Ce document fait partie de l'analyse du contexte aux fins du prochain plan stratégique.

(version révisée en février 2009)

---

## Résumé

Les documents d'information portent sur des sujets déterminés par la direction et les gouverneurs. On y cerne certaines tendances du contexte dans lequel le CRDI évolue et l'on expose les pratiques actuelles du CRDI. Le but est d'alimenter la réflexion en vue de l'élaboration de la prochaine stratégie du CRDI.

Ce document invite le lecteur à réfléchir au type d'organisme qu'aspire à devenir le CRDI. Il cherche à stimuler la réflexion sur la façon de préserver l'identité et la viabilité du CRDI dans un contexte en pleine évolution. La première section décrit la démarche du CRDI, ou son modèle de fonctionnement, y compris sa philosophie, ses postulats fondamentaux et son organisation. Elle décrit aussi des changements récents tels que la hausse des revenus, l'augmentation du nombre et de l'ampleur des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds de la recherche et le plus grand recours aux appels à propositions par voie de concours et au soutien institutionnel. La deuxième section porte sur l'évolution du contexte de la recherche pour le développement. Il y a une génération, le CRDI était un pionnier dans la recherche pour le développement; aujourd'hui, cependant, il existe de nouveaux bailleurs de fonds et de nouvelles approches. Nous présentons certains points de vue tirés d'évaluations et de rapports produits par des tiers. En conclusion, le document cerne certains des éléments décisifs avec lesquels doit composer actuellement le CRDI, notamment demeurer fidèle à ce qui a fait la réputation du Centre, être utile au Canada, demeurer à l'écoute, conserver sa souplesse, tirer parti des ressources existantes et constituer un portefeuille de projets équilibré.

## 1.1 La recherche pour le développement

Un modèle de fonctionnement décrit la valeur qu'offre une organisation ainsi que ce qui est nécessaire pour créer cette valeur (Osterwalder et coll., 2005), autrement dit aussi bien *ce* qu'elle fait que *comment* elle le fait. Un plan de fonctionnement détaillé exposerait comment le Centre se structure pour remplir sa mission, depuis la stratégie (mission, rôle, objectifs) jusqu'à l'exploitation (systèmes, processus, pratiques). Ce document se concentre sur la stratégie, c'est-à-dire sur la façon dont le CRDI perçoit le monde, sur ce qu'il veut accomplir et sur les principes qui le guident (Conceição, 2004; Davies, 2005; GrantCraft, 2006).

L'origine et les travaux du CRDI découlent d'une constatation : la science, la technologie et l'innovation sont les moteurs du développement. Il existe de nombreuses façons de décrire cette relation :

- la recherche pour relever les défis en matière de développement – par exemple la recherche agricole, pour stimuler les rendements et la valeur nutritive des cultures;

- la recherche comme indicateur du développement – l'écart entre les chefs de file et les traînants en science est encore plus prononcé que ne l'est l'écart dont on parle plus souvent, celui entre les pays à revenu élevé et les pays à faible revenu;
- la recherche comme moteur du développement – les innovations favorisent la croissance économique et les progrès du bien-être humain.

Il y a longtemps que les écrits scientifiques tiennent compte de cette relation entre la science et le développement, qui a fait l'objet de nombreuses conférences et publications (Standke, 2006; Pearson et coll., 1969; World Bank, 1998). L'aptitude à produire des idées fait partie intégrante de la capacité de développement d'une société. D'une part, la recherche joue un rôle fondamental. Elle fournit les connaissances qui permettent de relever des défis de plus en plus complexes et dont il est de plus en plus difficile de prévoir la manifestation, qu'il s'agisse du risque de pandémies ou de l'adaptation aux changements climatiques. D'autre part, la recherche joue un rôle normatif en aidant à alimenter le débat public sur la façon de relever ces défis. L'économie a étayé ces constatations grâce à de nouveaux points de vue théoriques et empiriques sur la façon dont les connaissances et l'innovation créent et maintiennent la croissance (Cozzens et coll., 2008; Helpman, 2004). Comme l'a affirmé Ismail Serageldin (*Nature*, 2008), la richesse d'une nation dépendra de plus en plus du savoir qu'elle accumule et de la façon dont elle l'applique plutôt que des ressources qu'elle maîtrise. Les nantis et les démunis seront désormais ceux qui savent et ceux qui ne savent pas. Bref, toutes les sociétés devront posséder la capacité d'absorber, d'adapter et de faire progresser les connaissances scientifiques et techniques, pour s'assurer que la recherche réponde à leurs besoins et les aide à résoudre leurs problèmes.

Ce lien a donné lieu à la naissance du champ de la *recherche pour le développement*. Selon la *Loi sur le CRDI* de 1970, on entend par recherches « toute forme d'investigation ou d'expérimentation scientifique ou technique entreprise ou menée en vue d'agrandir le champ des connaissances actuelles ou de tirer parti de celles-ci, par de nouveaux modes d'utilisation, dans la solution des problèmes économiques et sociaux ». Cette définition fait écho à la définition que présente le manuel de Frascati de l'OCDE, et comprend à la fois les sciences naturelles et les sciences sociales. Ce champ englobe un spectre d'activités allant de la recherche *sur* le développement, qui vise la compréhension du développement des sociétés au fil du temps, à la recherche *pour* le développement, qui cherche à améliorer les conditions de vie des populations des pays en développement. La différence entre ces deux extrêmes tient au fait qu'on aborde le développement international tantôt comme *sujet* et tantôt comme *application*. Par exemple, la recherche pour le développement comprend :

- des activités de renforcement, dans les pays en développement, des capacités d'exécuter, d'utiliser et de gérer des travaux de recherche;
- un travail d'analyse pour mieux comprendre les défis en matière de développement et faire progresser le développement humain;
- des inventions pour les pauvres, pour leur permettre de gagner un revenu ou d'améliorer autrement leurs conditions de vie;
- des connaissances pour les bailleurs de fonds ou les pays en développement, pour réduire la pauvreté et créer de la richesse;
- des découvertes scientifiques susceptibles d'engendrer des changements durables.

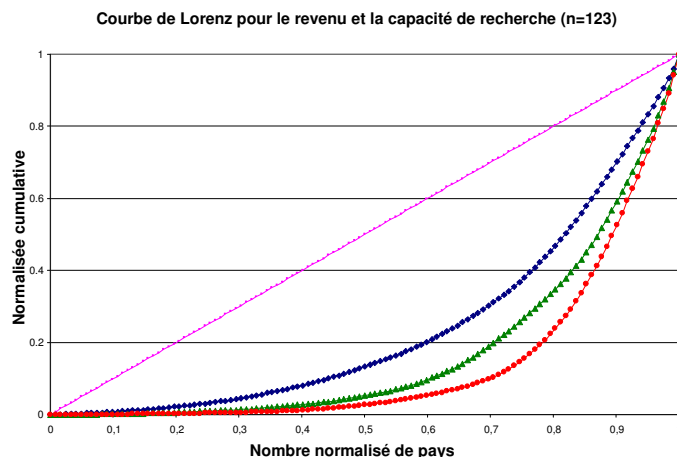


Figure 1. L'inégalité en matière de revenus dans le monde (en bleu) est moindre que l'inégalité qui existe en ce qui concerne le nombre de chercheurs (en vert) et d'extrants de recherche (en rouge).

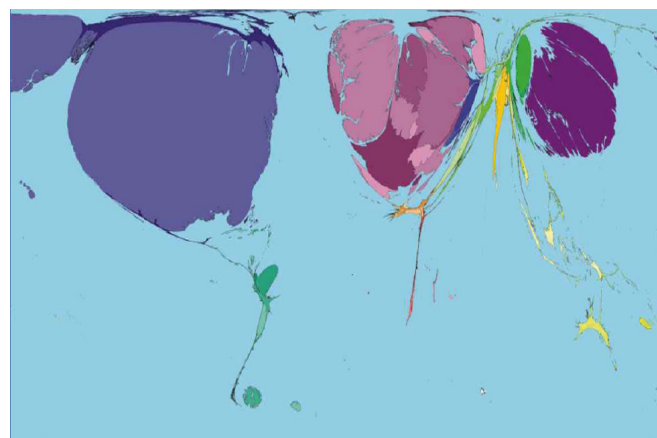


Figure 2. Mappemonde : taille du pays pondérée en fonction de la valeur annuelle des brevets, des licences et des droits reçus (Source : CNUCED, 2007)

## 1.2 Ce que fait le CRDI – Philosophie et principes

Le CRDI finance des chercheurs et des innovateurs de pays en développement et leur permet de tenir les rênes en matière de production et d'application de connaissances au profit de leurs collectivités. À ce titre, le CRDI investit directement dans les personnes et les idées, créant des possibilités de mettre à l'essai d'éventuelles solutions aux problèmes des pauvres. Le CRDI ne fait pas que répartir et gérer des fonds de recherche; il s'occupe de susciter des idées novatrices, de faire appel à l'évaluation pour savoir ce qui donne de bons résultats et de veiller à resserrer les liens entre les chercheurs et les responsables des politiques. Telle est la valeur que le Centre apporte aux chercheurs qu'il appuie, ainsi qu'à ceux qui investissent dans ses travaux, ou celle qu'il crée à leur intention. Les travaux financés par le CRDI visent des publics cibles donnés et ont pour but d'aider ces derniers à faire changer les choses.

En vertu de la *Loi sur le CRDI*, « le Centre a pour mission de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en oeuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions » (paragraphe 4(1)). On pourrait interpréter cela de plusieurs façons, pourtant le CRDI a décidé d'être d'abord et avant tout un organisme subventionnaire de la recherche plutôt qu'un exécutant. Le Centre ressemble davantage à un croisement entre une fondation philanthropique et un conseil subventionnaire spécialisé qu'à un organisme de développement ou à un groupe de réflexion. Les pouvoirs que lui confère la *Loi sur le CRDI* viennent renforcer ce rôle :

- faire appel à des spécialistes et techniciens en sciences naturelles et sociales, tant du Canada que de l'étranger;
- aider ces régions à se doter du potentiel – en personnel et institutions – de recherche scientifique et d'innovation technique nécessaire à la solution de leurs problèmes;

- de manière générale, encourager la coordination de la recherche pour le développement international;
- promouvoir, en matière de recherche sur les problèmes de développement, la coopération – à leur avantage mutuel – entre les régions développées et celles en voie de développement.

Le CRDI consacre l'essentiel de son énergie et de ses ressources à appuyer l'excellence en matière de recherche et à renforcer les capacités de recherche<sup>1</sup>. À première vue, il semble qu'il s'agisse là d'objectifs distincts; pourtant, ils s'étayaient mutuellement. La possibilité d'effectuer de la recherche améliore la capacité d'exécution de travaux de recherche par la suite. Outre les extrants à court terme de projets particuliers, le CRDI contribue à accroître la capacité des chercheurs et des innovateurs de pays en développement de tenir les rênes en matière de production et d'application de connaissances au profit de leurs collectivités. Même dans les pays industrialisés, les stratégies en matière de science et de technologie tentent sans cesse d'arriver à un juste équilibre entre ces objectifs. Il est donc naturel qu'un tel équilibre oriente la coopération en matière de recherche avec les pays en développement. Par conséquent, la Stratégie générale 2005-2010 prône trois objectifs :

- consolider les capacités de recherche locales des pays en développement et aider à mobiliser ces capacités (paragraphe 66);
- favoriser et appuyer la recherche débouchant sur des pratiques, des technologies, des politiques et des lois modifiées (paragraphe 67);
- mobiliser d'autres ressources en créant des partenariats réunissant des établissements canadiens et des établissements de pays en développement (paragraphe 68).

Les principes moteurs du modèle de fonctionnement du Centre sont les suivants : *prêter attention au contexte local dans lequel s'inscrit le développement, prendre les devants par des investissements dans des idées avant-gardistes et appuyer les organismes du Sud*. Ces principes trouvent un écho dans la façon dont le Centre noue des relations avec les autres. Le CRDI a comme stratégie de travailler avec les chercheurs dans les pays en développement. Il met l'accent sur la collaboration directe avec les nationaux et les établissements des pays en développement en apportant, sans les imposer, des points de vue de l'extérieur s'il y a lieu. Le Centre s'attaque surtout à des problèmes de portée régionale ou mondiale, plutôt qu'il ne définit un programme de recherche axé sur des pays précis<sup>2</sup>. Cette stratégie se démarque de celle des acteurs qui travaillent dans les pays en développement avant tout pour élargir l'assise de connaissances à l'échelle mondiale (par exemple l'Institut de recherche pour le développement de la France) ou dont le travail porte exclusivement sur le développement et la manière dont il se produit (par exemple l'Overseas Development Institute du Royaume-Uni). La préposition utilisée pour décrire la relation avec les pays en développement — avec, dans ou sur — indique l'engagement de ces derniers dans le programme de recherche, à titre soit de partenaires de recherche actifs, soit de sujets de recherche passifs.

---

<sup>1</sup> On entend par capacité de recherche la capacité d'exécuter et de gérer la recherche et d'en communiquer les résultats (Neilson et Lusthaus, 2007).

<sup>2</sup> Exception faite de l'appui à l'Afrique du Sud (dans les années 1990), au Kenya (en 2002) et au Cambodge (en 2007).

Ces principes déterminent également qui sont les auteurs de la recherche et qui en sont les publics cibles<sup>3</sup>. Les principaux « clients » du CRDI sont les particuliers et les organismes des pays en développement qui reçoivent ses subventions et qui exécutent les recherches, parmi lesquels divers chercheurs, innovateurs et entrepreneurs en matière de politiques, oeuvrant au sein d'organismes de la société civile, d'universités, de ministères et de groupes de réflexion. Une subvention est un accord conclu avec un organisme précis pour appuyer une équipe bien définie de personnes chargées de mener des recherches sur un problème précis et de livrer un ensemble bien précis de produits (c'est-à-dire des rapports et des activités). À ce titre, le CRDI appuie des chercheurs et les organismes qui les hébergent ou les emploient. Le soutien est accordé en majeure partie aux chercheurs prometteurs les plus talentueux et les plus brillants, ayant la capacité de faire progresser leur société. En fait, l'expérience révèle que de nombreux bénéficiaires des subventions du CRDI occupent par la suite des postes clés à titre de dirigeants politiques, de hauts fonctionnaires, d'universitaires et de praticiens de renom<sup>4</sup>.

L'approche décrite ci-dessus s'appuie sur un certain nombre de postulats essentiels ou de convictions fondamentales. S'il arrive que ces postulats ne se vérifient pas, le modèle de fonctionnement du Centre peut s'en trouver affaibli.

*La recherche contribue au développement* – La capacité de produire, d'interpréter et d'appliquer des connaissances favorise une plus grande liberté. Pour déterminer où il apporte une aide à la recherche et comment il le fait, le Centre donne suite aux priorités indiquées par les chercheurs et les artisans des politiques des pays en développement qui sont attachés eux aussi aux droits de la personne<sup>5</sup>.

*La recherche est pertinente* – Le CRDI s'appuie sur la conviction selon laquelle la connaissance est utile et doit être mise en pratique pour engendrer un changement favorable. Les extraits des projets du CRDI alimentent une banque mondiale de connaissances susceptibles d'améliorer les conditions de vie des pauvres, femmes et hommes. Des partenaires tels que les gouvernements, la société civile et le secteur privé sont prêts à utiliser sur une plus grande échelle ces constatations.

*L'accent est mis sur les voix du Sud* – Les personnes des pays en développement sont un élément décisif de la pertinence, de la réceptivité et de la réussite du CRDI. Ces personnes participent à toutes les dimensions du fonctionnement du Centre. Les projets sont proposés, conçus, exécutés et, si possible, administrés par des équipes de chercheurs et des organismes du Sud. Les bureaux régionaux sont essentiels à cette démarche; ils sont situés là où il y a des problèmes de développement à régler et ils sont au courant des nouvelles priorités.

*La recherche exige de la persévérance* – Le CRDI adopte un point de vue à long terme quant à ses investissements. Les projets sont des expériences et, même si toutes les subventions ne permettent pas de faire avancer le développement, elles favorisent toutes la production d'un ensemble de connaissances ayant trait à diverses technologies, politiques et pratiques qui

---

<sup>3</sup> Scoones et Leach (2006) parlent d'une « course lente » pour l'adaptation de la S-T aux contextes locaux, dans laquelle les bénéficiaires interviennent pour définir le problème, la solution et les priorités de la recherche. Une telle approche précise le « pourquoi » et le « pour qui » qui sous-tendent les programmes de recherche.

<sup>4</sup> Mentionnons à titre d'exemple les présidents Ricardo Lagos, du Chili, Fernando Henrique Cardoso, du Brésil, et John Atta Mills, du Ghana; les ministres des Sciences et de la Technologie Chung Kun Mo, de la Corée, et Venâncio Massingue, du Mozambique, ainsi que le secrétaire général de l'OCDE, Angel Gurría.

<sup>5</sup> Paragraphe 58 de la Stratégie générale 2005-2010

fonctionnent (ou non) dans telles ou telles circonstances. Il peut falloir beaucoup de temps pour qu'une idée prometteuse passe de l'étape des travaux sur le terrain à la mise à l'essai puis à la diffusion, pour se traduire ensuite par des changements dans les conditions de vie des femmes et des hommes pauvres.

*Le CRDI est utile au Canada* – Le Centre est un membre important des milieux canadiens de la politique étrangère et de la recherche. Le ministre représente le CRDI au Cabinet et au Conseil du Trésor, le Conseil du Trésor fixe le cadre de gouvernance du Centre, et le Conseil des gouverneurs du CRDI établit les orientations stratégiques. Le CRDI peut adapter ses règles administratives et financières à sa taille et à son action et ainsi se donner la souplesse, l'agilité et l'indépendance dont il a besoin pour agir efficacement.

### **1.3 La façon de faire du CRDI – Organisation et processus**

Le CRDI investit des ressources financières, humaines et intellectuelles (« subventions à valeur ajoutée »), qui allient une aide financière pour les dépenses reliées à la recherche au temps et aux efforts consacrés par le personnel du CRDI au mentorat, à l'encouragement et au suivi des partenaires. Le personnel du CRDI est lui-même hautement spécialisé en recherche, de sorte que l'association avec les partenaires s'apparente à de l'apprentissage entre pairs. Le personnel est estimé en raison de sa connaissance des sujets de recherche, des contextes locaux de développement et des intervenants. Le CRDI investit énormément de temps et d'énergie pour se familiariser avec les thèmes de recherche et avec chacun des chercheurs et pour suivre de près le processus de recherche dans le cadre de chacun des projets. Cette connaissance aide le personnel à gérer les risques inhérents au processus de recherche ainsi qu'à prévoir les futures priorités de la recherche et à y donner suite.

Le CRDI crée des occasions de questionnement critique qui, autrement, ne se présenteraient pas. Le Centre finance les chercheurs et les innovateurs afin qu'ils mettent leurs idées à l'épreuve, au moyen de travaux réalisés sur le terrain et d'essais empiriques. De telles occasions sont beaucoup plus rares que ne le sont les possibilités de mission de consultation et de recherche sous contrat. Le CRDI fournit de l'aide pour cerner le problème, concevoir la recherche et choisir les méthodes de recherche. Cette aide peut prendre la forme d'une formation structurée — comme des cours de brève durée ou des bourses s'inscrivant dans le cadre de projets — ou encore d'un mentorat moins structuré assuré par des membres du personnel du CRDI et des chercheurs chevronnés. Le CRDI offre aussi aux bénéficiaires de ses subventions l'accès, par voie électronique et en personne, aux écrits sur la recherche et à ses partenaires de recherche, y compris l'accès à un réseau mondial d'expertise et à des pairs qui se penchent sur des problèmes semblables ailleurs dans le monde. La réputation internationale dont jouit le Centre peut en outre contribuer à affermir la crédibilité des partenaires dans leur pays, leur permettant ainsi de bénéficier d'un meilleur accès aux responsables des politiques et d'éclairer davantage le débat public.

Le CRDI se fait un point d'honneur de collaborer tout au long du processus de recherche. En plus d'évaluer les propositions et de vérifier les dépenses et les produits livrables, le CRDI entretient des relations avec chacun des chercheurs; il connaît la nature de leurs travaux et le contexte dans lequel ils s'effectuent. Le personnel du CRDI se rend sur place afin d'assurer le suivi en personne des projets, de comprendre les défis que doivent relever les partenaires et de constater dans quelle mesure ces derniers contribuent aux efforts déployés pour atténuer la pauvreté. Le CRDI embauche des personnes possédant une vaste expérience en science, en

génie et en développement international, ainsi que des spécialistes dans les domaines des partenariats avec les bailleurs de fonds, de la communication de la recherche, des finances, de la vérification et de l'évaluation. Une enquête menée récemment auprès d'anciens bénéficiaires des subventions du CRDI a révélé que le Centre est estimé parce qu'il soutient la recherche portant sur d'importants défis de développement et collabore avec les chercheurs des pays en développement à l'exécution de recherches qu'ils définissent eux-mêmes (GlobeScan, 2008). L'enquête indique en outre que l'une des grandes forces du CRDI réside dans le savoir-faire de son personnel et sa contribution à la recherche.

Le CRDI s'appuie sur divers éléments pour arrêter ses choix en matière de programmation, notamment :

- une stratégie d'ensemble<sup>6</sup> décrivant la vision, les objectifs stratégiques, les principes régissant la programmation et le cadre à l'intérieur duquel les programmes sont élaborés;
- des programmes quinquennaux approuvés par le Conseil et mis en oeuvre par un personnel professionnel octroyant des subventions pour favoriser l'atteinte des objectifs et des incidences attendues relativement à un thème de recherche particulier (descriptif)<sup>7</sup>;
- des examens externes de la pertinence et de l'efficacité de ces programmes;
- des subventions (projets) octroyées dans le cadre des programmes approuvés par le Conseil pour appuyer des recherches sur le terrain qui visent à autonomiser les populations et à mettre à l'essai des idées;
- une structure de gestion matricielle pour conjuguer les dimensions géographiques — les Amériques, l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient — et thématiques de la recherche;
- des bureaux régionaux — situés là où il y a des problèmes de développement à régler — pour s'assurer que la recherche soit pertinente, pour administrer les subventions sur place et pour faire connaître les constatations directement aux personnes qui peuvent le mieux s'en servir.

Puisque la recherche est une démarche de découverte, empreinte d'incertitude et de surprises, les *subventions* sont conçues de manière à pouvoir être adaptées à des situations qui évoluent. Les subventions sont accordées pour la réalisation d'expériences qui permettent aux chercheurs à la fois de perfectionner leurs compétences et de découvrir quelles connaissances et quelles solutions fonctionnent (ou non) dans un contexte donné. Le suivi et l'évaluation cherchent à relater, de manière nuancée, l'historique de la réalisation (ou non-réalisation) des objectifs, en tenant compte des personnes et des moyens mis à contribution et en exposant les raisons qui ont mené au résultat obtenu. Le personnel de programme du CRDI apporte une valeur ajoutée tout au long du processus de recherche, que ce soit au début (conception du projet, établissement du budget), à mi-parcours (suivi de l'avancement des travaux) ou à la fin (diffusion, communication). Lorsque cela est opportun et réalisable, le CRDI cède la responsabilité de la coordination, de l'administration et de la gestion à des établissements des régions en développement<sup>8</sup>. Le CRDI prend des risques en toute connaissance de cause et

---

<sup>6</sup> Actuellement appelée Stratégie générale et Cadre programmatique (SG+CP) 2005-2010

<sup>7</sup> Les descriptifs précisent les questions qui, en matière de pertinence (pourquoi), de méthode (comment) et de public cible (pour qui), sous-tendent le programme de recherche.

<sup>8</sup> Paragraphe 50 de la Stratégie générale 2005-2010. Le CRDI préfère que les bénéficiaires administrent les fonds des subventions (partie administrée par le bénéficiaire ou PAB) plutôt que d'administrer directement divers coûts.

adapte le degré de suivi en conséquence; au besoin, le Centre modifie, suspend ou annule des projets qui ne se déroulent pas bien.

On peut décrire le portefeuille des programmes du CRDI comme un amalgame d'activités qui investissent dans des *problèmes* pressants, des *partenaires* prometteurs et des *personnes* talentueuses. Tous les projets intègrent toutes ces dimensions, mais il existe des différences subtiles selon le but principal de chacun. D'une part, le CRDI s'attache « à renforcer les capacités de recherche, en particulier à accroître les possibilités qu'ont les chercheurs d'exercer leurs activités et les moyens dont ils disposent pour ce faire » (Stratégie générale 2005-2010, paragraphe 50). D'autre part, le CRDI contribue « à créer un contexte propice à l'exécution des travaux de recherche et à accroître les possibilités offertes aux chercheurs du Sud » (paragraphe 69). Les programmes du CRDI vont d'un appui modeste à de nouveaux partenaires et de nouvelles idées, à un appui modéré à des partenaires, des réseaux de recherche ou des consortiums qui ont fait leurs preuves et s'attaquent à des problèmes d'envergure mondiale ou intéressant tout particulièrement les pays en développement.

*Activités axées sur les problèmes* – Le point d'insertion du CRDI se trouve dans le choix des problèmes sur lesquels se pencher. Le financement est accordé à des projets distincts pour appuyer de petites équipes de chercheurs rattachés à un ou plusieurs organismes. De tels projets cherchent à approfondir la compréhension des problèmes de développement et à éclairer les interventions ultérieures de tiers. Les subventions couvrent les dépenses reliées à la recherche, dont le matériel, les déplacements, la formation, l'évaluation, le personnel, les services de consultants, etc. Le CRDI favorise la participation des bénéficiaires à l'établissement des modalités d'exécution de la recherche, dont la définition du problème, les méthodes et la diffusion. Ces subventions s'inscrivent dans un « descriptif » de programme. Divers mécanismes permettent de repérer les occasions, y compris les propositions de recherche spontanées, les efforts déployés par le personnel pour repérer le talent et les idées et les appels à propositions par voie de concours.

*Activités axées sur les partenaires* – Le point d'insertion du CRDI se trouve dans le choix d'organismes prometteurs. Le financement prend la forme de subventions à des organismes, afin d'appuyer la réalisation de programmes de recherche qu'ils ont eux-mêmes conçus. Une partie de la subvention sert à couvrir les frais d'administration et de gestion générale du bénéficiaire. Ce soutien permet de fournir un port d'attache aux chercheurs qualifiés et leur donne la possibilité de travailler dans leur pays. Le CRDI fait participer les bénéficiaires à l'établissement des orientations de la recherche et des modes d'utilisation des résultats, ainsi qu'à la détermination des autres parties prenantes et du public cible visé par leurs travaux. La valeur qu'ajoute le CRDI consiste en l'amélioration de leur capacité de gérer des fonds, de communiquer et d'entretenir des relations avec d'autres. L'initiative Think tank, par exemple, offre une subvention d'appui général ainsi que l'accès à une formation et à une assistance technique permettant aux organismes d'améliorer la qualité de leurs recherches et d'autres aspects de leur rendement et de renforcer les liens entre la recherche et les politiques. Les occasions sont décelées au sein des bénéficiaires actuels ou dans le cadre d'appels à propositions par voie de concours.

*Activités axées sur les personnes* – Le point d'insertion du CRDI réside dans le repérage de chercheurs et de personnes de talent. Le financement est affecté à des occasions de formation, dont des bourses d'études et de perfectionnement et des stages. Ce soutien permet la formation de personnes motivées et qualifiées, possédant l'énergie et la perspicacité voulues pour relever des défis urgents en matière de développement. Les bourses étant en général



harmonisées avec les domaines de programme du CRDI, elles viennent étayer l'approche axée sur les problèmes, et le CRDI bénéficie d'un savoir-faire suffisant à l'interne pour évaluer les demandes de formation et de bourses en fonction de leur valeur intrinsèque. Le Centre s'associe à des chercheurs qui en sont à diverses étapes de leur carrière; il peut s'agir de jeunes chercheurs ou de professionnels chevronnés. Ce sont surtout des appels à propositions par voie de concours qui permettent de repérer les occasions.

Le Centre s'emploie à la fois à *prévoir* la demande en matière de recherche de la part des pays en développement et à y *répondre*. Pour ce faire, il lui faut trouver un équilibre entre investir dans des idées avant-gardistes et saisir les occasions qui se présentent. Par exemple, le CRDI est intervenu de manière proactive pour constituer le champ de connaissances relatif aux écosystèmes et à la santé humaine ou écosanté. Face à l'éclosion soudaine de la grippe aviaire, le Centre a adapté ce travail pour cerner les pratiques d'élevage domestique de volaille permettant de réduire le risque de maladies pandémiques. Au moyen de sa programmation, le CRDI recherche un équilibre entre les activités visant à relever des défis actuels et celles s'attaquant aux défis de l'avenir, tant par l'entremise de nouvelles recherches et de nouvelles compétences que par la mobilisation des compétences et des connaissances existantes.

On fait appel à des réseaux pour atteindre les objectifs du programme. Certaines subventions du CRDI offrent un modeste soutien à des *réseaux de recherche* réunissant des équipes de chercheurs de différents organismes (par exemple les communautés régionales de praticiens en écosanté (CPE), le réseau mondial de recherche sur les politiques économiques et la pauvreté (réseau PEP), le réseau LIRNEasia sur les politiques en matière de technologies de l'information et de la communication). D'autres subventions permettent la création de *réseaux de projets* portant sur des thèmes connexes (par exemple le réseau des projets de « villes ciblées » met en rapport des équipes qui cherchent à atténuer les pressions qui s'exercent sur l'environnement dans certaines villes). Dans les deux cas, le CRDI favorise la recherche comparative, en faisant fond sur des idées provenant de divers horizons et en aidant à relier des chercheurs et des innovateurs de l'ensemble des pays en développement et d'ailleurs dans le monde.

Quatre limites du modèle du CRDI aident à préciser son travail.

- Les programmes du CRDI ne sont pas fonction d'un endroit en particulier. La recherche est toujours exécutée quelque part, mais chaque programme choisit les endroits, les directeurs régionaux commentant les stratégies et les priorités des programmes dans leur région.
- Il est rare que le CRDI collabore avec des lauréats du prix Nobel et des chercheurs d'élite. Le Centre privilégie la collaboration avec les chercheurs prometteurs les plus talentueux et les plus brillants, et pour qui les ressources du Centre peuvent faire le plus.
- Le CRDI n'investit pas beaucoup d'argent dans l'infrastructure de la recherche, car cela risquerait tout simplement de coûter trop cher<sup>9</sup>.
- Le CRDI ne concrétise pas les idées sur une grande échelle une fois qu'elles ont été mises à l'épreuve. En vertu de la *Loi sur le CRDI*, le Centre ne peut poursuivre la

---

<sup>9</sup> La *Loi sur le CRDI* permet toutefois au Centre de « créer, assister ou exploiter des centres d'information et de documentation et des installations à vocation de recherche ou autre » (alinéa 4(2)a)).

réalisation des travaux de recherche que « jusqu'au stade de l'application » (alinéa 4(2)b))<sup>10</sup>.

Le CRDI collabore avec d'autres pour élargir et approfondir la coopération en matière de recherche dans les pays en développement. Travailler en partenariat c'est travailler en collaboration avec d'autres personnes ou organismes afin d'atteindre des objectifs avantageux pour toutes les parties. Les partenariats comportent une gamme d'activités allant de la mise en commun de l'information à la mise en commun des ressources. Les accords de partenariat conclus avec d'autres pays du G8, des organismes philanthropiques et des groupes de la société civile créent de nouvelles occasions de coordonner les efforts faits dans le monde pour accroître l'efficacité en matière de recherche. À titre d'exemple, le travail de consolidation des systèmes de recherche en santé a fait appel à des partenariats avec le Wellcome Trust, le DFID et l'ACDI pour réunir des ressources suffisantes. Les partenariats accentuent non seulement la portée et l'impact des investissements du Canada, mais ils accroissent également les capacités, le rayonnement, l'influence et les ressources des chercheurs des pays en développement, en plus de faciliter la mise en commun et l'échange des connaissances en faveur du développement.

#### 1.4 Changements récents

Au cours des cinq dernières années, le CRDI a graduellement modifié son approche pour s'adapter à des revenus plus abondants, à des partenariats de plus grande envergure et à de nouveaux moyens d'exécuter la programmation.

Les *revenus* du CRDI ont augmenté de plus de 50 % au cours des sept dernières années (tableau 1). Le gouvernement du Canada verse la majorité de ces revenus, sous la forme d'un crédit parlementaire provenant de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI). Le gouvernement a commencé à intervenir davantage dans les décisions relatives à l'utilisation de ses fonds, adoptant un processus plus concurrentiel pour l'affectation de fonds supplémentaires à l'aide internationale. Cela oblige le CRDI à proposer *ex ante* comment il entend utiliser les fonds additionnels. Cela rend aussi les futurs programmes partiellement tributaires des négociations interministérielles et des décisions du Cabinet<sup>11</sup> qui affectent les ressources en fonction de l'harmonisation entre les programmes proposés et les priorités du gouvernement. L'expérience récente, dont l'examen stratégique réalisé par le Conseil du Trésor en 2007, donne aussi à penser que le montant de base du crédit du CRDI est susceptible d'être modifié. Les gouverneurs ont conseillé à la direction de saisir les occasions qui se présentent au carrefour de la mission du CRDI et des priorités du gouvernement en matière de politiques.

On prévoit que le financement externe couvrira le cinquième des dépenses du CRDI en 2008-2009. Il y a cinq ans, un *partenariat* relativement important pour le CRDI se chiffrait à près

---

<sup>10</sup> Voilà qui explique en partie pourquoi une enquête menée auprès des anciens bénéficiaires laisse entendre que le CRDI se caractérise par une faiblesse relative en matière de continuité et de mise en oeuvre des constatations de la recherche (GlobeScan, 2008).

<sup>11</sup> L'élaboration du mémoire au Cabinet passe par des négociations entre l'ACDI, le MAECI, le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. Depuis 2005, ce sont plus de 30 millions de dollars de l'augmentation de l'EAI qui ont été octroyés au CRDI en vertu de ce processus. La part de l'EAI octroyée au CRDI est passée de 4,3 % en 2001 à 3,2 % en 2007 (Canada, 2007).

de un million CAD, alors qu'aujourd'hui, certains partenariats atteignent plus de 10 millions CAD. En 2003-2004, les affectations provenant de partenariats avec des bailleurs de fonds s'élevaient à 21 millions CAD; en 2008-2009, on s'attend à ce qu'elles soient de 71 millions CAD. En outre, le nombre d'accords de partenariat d'une valeur supérieure à un million de dollars conclus avec d'autres bailleurs de fonds est passé de quatre à plus de vingt au cours de la même période. Les partenaires sont, entre autres, l'ACDI, le Department for International Development du Royaume-Uni, la Fondation Gates, la Fondation Hewlett, la société Microsoft et le Wellcome Trust. Les partenariats avec des organismes canadiens qui financent la recherche sont également en croissance, et l'annonce de la création du Fonds d'innovation pour le développement donne à penser qu'ils continueront d'augmenter dans les années à venir.

Depuis cinq ans, le CRDI a davantage eu recours aux *appels à propositions concurrentiels* et au *soutien institutionnel*. Il arrive souvent que le CRDI collabore avec les équipes de recherche figurant sur la liste restreinte des candidats retenus et leur fournisse des fonds de démarrage pour préparer une proposition complète. Cela permet d'offrir les mêmes chances à tous. Les appels à propositions concurrentiels ne débouchent pas automatiquement sur l'établissement de réseaux de recherche, mais il reste que le CRDI peut fournir des occasions de rencontres en personne aux chercheurs subventionnés ainsi que des plateformes pour les échanges et la collaboration virtuels (Bernard, 2006). En outre, le CRDI offre un soutien institutionnel, entre autres des subventions mixtes, qui sont en partie des subventions de base, à des partenaires ou des activités qui ont fait leurs preuves, pour aider à renforcer les établissements de recherche<sup>12</sup>. L'ajout de ces modalités aux modes de prestation de la programmation du CRDI peut réduire l'aide à apporter aux bénéficiaires des subventions puisque les chercheurs bien établis peuvent souhaiter une plus grande autonomie et que d'autres peuvent se charger du mentorat. Par contre, le soutien institutionnel suppose que le personnel participe aux discussions ayant trait à la stratégie et à la gestion ou qu'il aide à définir les programmes de recherche et les plans d'activités. Ces modalités ne remplacent pas les rôles actuels de repérage du talent, d'évaluation des propositions et de prise de décisions relatives au financement, mais elles influent sur la façon dont le personnel répartit son temps et ses énergies.

Ces changements ont tous exercé une influence sur la *façon dont le CRDI s'organise*. La croissance a engendré l'adaptation et la documentation des pratiques du Centre en matière d'appréciation des projets, de prise de décisions, de gestion du risque, etc. Afin de pouvoir traiter les programmes financés au moyen de fonds externes, on a adapté d'autres systèmes et procédures, notamment l'administration des subventions, la planification financière et la dotation en personnel. À la différence de ce qui se faisait précédemment, les plus gros programmes comportent désormais plus de personnel réparti dans plus de bureaux, ce qui entraîne des changements dans l'organisation des équipes tels que la tenue de réunions au moyen de Skype ou le recours à un wiki pour collaborer et faire le suivi des extrants.

---

<sup>12</sup> Voir la [note](#) préparée pour le Forum annuel sur l'apprentissage 2007. Le CRDI a apporté un soutien de ce genre à la FLACSO, à la BAIF, au SISERA, etc.

**Tableau 1. Répercussions de l'augmentation de l'aide étrangère du Canada**

	2007-2008	2006-2007	2005-2006	2004-2005	2003-2004	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000	Sommet
<b>Crédit parlementaire</b> (10 <sup>6</sup> \$)	149,7	144,8	132,0	122,3	107,9	97,6	97,2	91,2	90,3	114,2 (1988-1989)
<b>Affectations de programme</b> (10 <sup>6</sup> \$, financées par le crédit parlementaire)	145,0	112,8	97,2	86,3	75,3	62,9	55,0	43,6	46,9	--
<b>Dépenses de programme</b> (10 <sup>6</sup> \$ financées par le crédit parlementaire)	100,2	82,7	79,2	77,1	62,6	61,4	51,0	55,6	58,8	--
<b>Dépenses de programme</b> (10 <sup>6</sup> \$ financées par les partenariats)	26,1	18,6	16,0	14,4	14,5	36,5	47,5	39,8	43,3	--
<b>Personnel</b> (équivalents temps plein)	455	446	371	354	351	335	314	332	347	595 (1988-1990)

SOURCE : données des réalisations dans le rapport annuel et le PTB; les montants en dollars n'ont pas été corrigés en fonction de l'inflation.

REMARQUES : les chiffres indiqués pour les partenariats ne comprennent pas le recouvrement des coûts d'administration; dans les données pour l'exercice 2003-2004 et les précédents sont inclus des secrétariats qui jouissaient d'une certaine autonomie par rapport aux programmes courants du CRDI; le nombre de membres du personnel ne comprend pas les employés des projets.

## 2.1 Le contexte de la recherche pour le développement

Cette section porte sur l'évolution du contexte de la recherche pour le développement. Le CRDI était une entité sans pareille lorsqu'il a vu le jour il y a près de 40 ans; or aujourd'hui, il côtoie un nombre toujours croissant d'organismes « concurrents », au moment où les « règles du jeu » en matière de recherche se transforment. J. Annerstedt et S. Liyanage (2008) cernent un certain nombre de tendances récentes, parmi lesquelles l'augmentation des investissements en recherche dans les pays en développement et la mobilité croissante des chercheurs. Si l'on compare la situation à ce qu'elle était il y a une génération, la science joue aujourd'hui un plus grand rôle dans de plus nombreuses dimensions de l'économie et de la société. À ce titre, elle n'est plus « à l'écart » de la société et fait bel et bien « partie intégrante » de l'économie. La recherche obéit de plus en plus aux forces du marché et aux demandes des utilisateurs finaux. On s'attend à ce que les chercheurs agissent davantage comme des entrepreneurs et moins comme des universitaires.

Le CRDI est un organisme qui fait le pont entre le monde de l'innovation (financement de la recherche) et celui du développement (aide étrangère). Ainsi, on peut qualifier le Centre de *donateur voué à la recherche*<sup>13</sup>, c'est-à-dire d'organisme de financement de la recherche qui se spécialise dans le développement international. Le chevauchement entre ces deux mondes s'intensifie à mesure que certaines parties des régions en développement étoffent leurs programmes d'aide et accroissent leur financement de la recherche. Par ailleurs, les chercheurs des pays industrialisés travaillent de plus en plus à l'étranger, et il devient plus facile pour les chercheurs des pays en développement de participer à des collaborations internationales.

<sup>13</sup> Le CRDI participe depuis de nombreuses années à l'International Forum of Research Donors (IFORD), un réseau d'échange d'information regroupant des organismes dont la mission est d'appuyer la recherche dans les pays en développement. Les membres comprennent des organismes d'aide, des organismes internationaux de financement de la recherche et des fondations philanthropiques.

La logique organisationnelle qui sous-tend le travail des bailleurs de fonds de la recherche diffère de celle à laquelle obéit l'aide au développement. Les bailleurs de fonds de la recherche ciblent des particuliers et des organismes qui s'intéressent à des problèmes ou à des thèmes de recherche précis, tandis que l'aide au développement cible des secteurs et des pays donnés. La cohérence de l'aide au développement dépend de l'alignement avec les gouvernements bénéficiaires et de l'harmonisation au sein des donateurs. Par contre, pour qu'il y ait cohérence entre les bailleurs de fonds de la recherche, il faut s'assurer d'exécuter un programme de recherche dynamique et repérer la complémentarité entre les bailleurs de fonds. L'aide au développement a pour but de créer les conditions dont les pays ont besoin afin d'amplifier leurs efforts de réduction de la pauvreté, tandis que les bailleurs de fonds de la recherche pour le développement créent les conditions dont les gens ont besoin pour s'attaquer à leurs problèmes.

La section qui suit commence par définir les différents rôles, extrants et tendances qu'on trouve dans le milieu de la recherche. Suivent les points de vue d'autres bailleurs de fonds de la recherche.

**Tableau 2. Comparaison de la logique organisationnelle**

<b>Organisme d'aide au développement</b>	<b>Bailleur de fonds de la recherche</b>
S'aligne sur le gouvernement du pays partenaire Réduit la pauvreté Travaille à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (secteurs au sein des pays) Coordonne les interventions avec d'autres donateurs pour harmoniser l'aide au développement	Anticipe les problèmes et la demande en matière de recherche Contribue à créer un milieu de la recherche et de l'innovation dynamique Produit les connaissances nécessaires pour comprendre et résoudre les problèmes Entre en concurrence avec d'autres bailleurs de fonds et collabore avec eux pour offrir différentes options

## 2.2 Rôles et extrants

Le CRDI est lui-même un acteur sur la grande scène du financement de la recherche, qui réunit des organismes d'aide, des conseils subventionnaires, des universités et des groupes de réflexion. Le modèle de fonctionnement du CRDI découle en partie de la définition que le Conseil et la direction donnent du rôle du Centre sur cette scène et de la façon dont le Centre mobilise les autres. Une façon simple de distinguer ces acteurs, c'est de définir leur rôle dans la recherche : exécutants, subventionnaires, courtiers ou créateurs de systèmes. L'annexe décrit différents organismes engagés soit dans le financement (organismes subventionnaires), soit dans l'exécution, de la recherche pour le développement.

Les *exécutants* contribuent au savoir en parrainant des travaux à l'interne, exécutés par des chercheurs membres de leur personnel. Les dépenses se résument avant tout à des salaires et à des frais d'exploitation, et le rendement a tendance à être mesuré en fonction du nombre d'écrits publiés, de découvertes effectuées ou de brevets déposés. Les *subventionnaires* de la recherche encouragent d'autres personnes à s'intéresser à des sujets précis et à perfectionner leurs compétences. Les subventions accordées pour payer des dépenses de recherche précises de même qu'un modeste apport de personnel professionnel constituent le gros des dépenses. Le rendement peut se mesurer à des incidences pouvant se traduire par des

améliorations dans les conditions de vie des gens. Les *courtiers* réunissent les personnes, l'argent et les autres intrants nécessaires pour régler des problèmes précis<sup>14</sup>. Les principales dépenses sont le réseautage, les déplacements et les activités; on peut apprécier leur rendement en fonction du nombre ou de la valeur des partenariats constitués. Le portail InnoCentive, financé en partie par la Fondation Rockefeller, qui met en rapport des bailleurs de fonds, des chercheurs et des utilisateurs de la recherche pour relever les défis auxquels font face les populations pauvres ou vulnérables partout dans le monde, en est un exemple. Les *créateurs de systèmes*, eux, réunissent les systèmes et l'infrastructure nécessaires pour que la recherche puisse se faire. Les subventions pour les dépenses d'exploitation ou les dépenses en immobilisations constituent leurs principales dépenses. On peut décrire le rendement en fonction de l'évolution à long terme du nombre de personnes formées, de l'investissement national dans la recherche-développement (R-D) et des décisions prises en se fondant sur des données probantes.

Chaque organisme peut avoir sa propre compréhension de l'effet de ses interventions sur le monde, y compris de la nature de ses bénéficiaires et de ses contributions. Un bref survol des organismes voués à la recherche permet de dégager deux ensembles d'extrants possibles.

Un premier ensemble d'extrants considère la recherche comme une fin, les constatations étant appliquées au développement. Cela comprend les activités qui visent à créer ou à diffuser des *technologies* qui aident les pauvres ou des *données probantes* qui alimentent la réflexion et la pratique en matière de développement. Des exemples de technologies : la « conservantenne » (*cantenna*) pour amplifier les signaux sans fil, les systèmes domestiques pour le traitement et la réutilisation des eaux grises et les moustiquaires traitées à l'insecticide pour lutter contre le paludisme. Ces travaux font appel aux utilisateurs de la recherche, qui adoptent la technologie et la font passer à grande échelle. Un exemple de données probantes : comprendre ce que sont les moyens de subsistance des pauvres qui vivent dans des milieux peu productifs. On appuie la recherche observationnelle ou expérimentale qui détermine ce qui fonctionne ou qui déboulonne les mythes ou les idées préconçues au sujet du développement. Cela suppose l'existence de personnes intéressées à tirer les enseignements qui s'imposent de ces données probantes. Cet ensemble d'extrants est implicite dans l'objectif actuel du CRDI portant sur la « recherche débouchant sur des pratiques, des technologies, des politiques et des lois modifiées ».

Le deuxième ensemble d'extrants considère la recherche comme un moyen, le processus de recherche étant lui-même source de développement. Cela comprend des activités qui cherchent à renforcer les *particuliers*, les *organismes* et les *systèmes* de recherche dans les pays en développement. Les particuliers peuvent mettre à profit leurs compétences pour intervenir auprès des pauvres et mieux comprendre les défis dans le domaine du développement. Les organismes fournissent à ces particuliers le soutien nécessaire pour définir leurs priorités de recherche, travailler avec leurs pairs et échanger sur leurs travaux. Les réseaux de recherche constituent des organismes virtuels qui permettent de relier des chercheurs travaillant en différents endroits. Enfin, les systèmes de recherche créent un contexte favorable à la science et à son utilisation. Il peut s'agir d'un appui aux universités pour la recherche et la formation ou de conseils et de réseautage à l'intention des responsables des politiques scientifiques. Cet ensemble d'extrants est implicite dans l'objectif du CRDI visant à aider « à mobiliser les capacités de recherche locales des pays en développement ».

---

<sup>14</sup> Ce rôle a été mentionné dans la stratégie de 1991 du CRDI, *S'affranchir par le savoir*.

## 2.3 Le financement de la recherche

Dans le processus visant à cerner et à confirmer le modèle de fonctionnement du CRDI, il importe de tenir compte du travail que font les autres organismes dont l'engagement à l'égard de la recherche au service du développement est semblable à celui du CRDI. Idéalement, le CRDI devrait soit apporter une valeur ajoutée aux efforts des autres, soit remédier à un manque (c'est-à-dire apporter quelque chose qu'aucun autre bailleur de fonds de la recherche n'offre). Le CRDI était un pionnier lors de sa création. Il témoignait d'une nouvelle approche de la coopération avec les pays en développement. Depuis, de nombreux autres organismes ont commencé à soutenir la recherche pour le développement, y compris des organismes donateurs, des pays en développement et le secteur privé.

L'aide publique au développement a atteint 103 milliards USD en 2007. Bien que la recherche ne représente qu'une fraction de cette somme, elle jouit de l'appui d'un nombre croissant de donateurs, dont l'Irlande, l'Australie, le Portugal et l'Espagne. Les économies émergentes telles que la Chine et l'Inde versent une part croissante des plus de 800 milliards USD investis chaque année dans la recherche partout dans le monde (National Science Board, 2008)<sup>15</sup>. Au cours des deux dernières décennies, des pays tels que le Nicaragua et le Mozambique ont mis en place divers éléments de systèmes de recherche nationaux, par exemple des conseils subventionnaires, des académies des sciences et des politiques en matière de S-T. Par ailleurs, on estime que le financement de la recherche par le secteur privé équivaut à deux fois celui du secteur public (Graham et Woo, 2009). Le gros de ce financement est affecté à la recherche industrielle et à la commercialisation, mais on appuie de plus en plus la recherche pour le développement. Quant à l'influence des fondations privées, elle ne découle pas seulement de l'ampleur des ressources dont elles disposent, mais aussi de leur volonté de mettre à l'essai de nouveaux modes de financement.

Comment le Centre pourrait-il, à l'avenir, se positionner au mieux dans ce contexte ? D'une part, le Canada occupe le troisième rang si l'on considère l'importance de sa contribution à la recherche pour le développement (Jones et Young, 2007). D'autre part, l'apport du CRDI au financement de la recherche est modeste. Le Centre ne dispose de ressources suffisantes ni pour financer un nombre important d'essais cliniques sur une grande échelle ni pour prendre des engagements décennaux en faveur de la mise sur pied d'universités ou de systèmes nationaux. Les ressources du CRDI, qui ne représentent que 3 % de l'aide publique au développement du Canada, sont inférieures à celles de la Fondation Gates et aux affectations de recherche du DFID et inférieures aux investissements de plus en plus importants consacrés à l'aide étrangère et à la recherche par les pays en développement eux-mêmes.

## 2.4 Apprendre des autres

Quelques rapports récents permettent de mieux comprendre où en est rendu le financement de la recherche pour le développement.

- K. Bezanson et F. Sagasti (2005) soutiennent que le développement est un état qui doit donner lieu à une évolution plutôt qu'un problème à régler. Ils soutiennent que la recherche pour le développement doit être adaptée au contexte, mettant en rapport l'expérience locale et les forces mondiales, et vice versa.

---

<sup>15</sup> Asie (30,2 %), Amérique du Sud et Caraïbes (2,2 %) et Afrique (0,6 %)

- Dans un examen de l'Asdi-SAREC, A. Rath et coll. (2006) soulignent la valeur d'un personnel spécialisé qui réunit une expertise en la matière et la capacité de collaborer avec les parties prenantes et les décideurs. Ces auteurs formulent toutefois une mise en garde : si la somme que le personnel de programme est appelé à administrer est trop élevée, il lui faudra rogner sur le temps consacré à la réflexion et à la planification pour répondre à des exigences bureaucratiques et tatillonnes de suivi des projets de recherche.
- Dans une évaluation de la recherche de la Banque mondiale, A. Banerjee et coll. (2006) font remarquer que les pays en développement demandent moins de financement et davantage d'options pour traiter les questions complexes. Ces auteurs soutiennent que les programmes de recherche doivent être rigoureux, pertinents et à l'écoute.
- Dans une évaluation des programmes de recherche pour le développement des Pays-Bas, R. Bouwers et F. van der Kraaij (2007) mettent en garde contre l'application dogmatique d'une seule modalité de soutien à la recherche. Ils préconisent plutôt un ensemble d'approches au sein d'un programme de recherche cohérent.
- Wagner (2008) a recours au temps et à l'échelle pour établir des distinctions entre les divers défis sur le plan de la recherche. Par exemple, la réaction à des pandémies est aiguë et mondiale, tandis que l'amélioration des rendements agricoles dans des sols pauvres est chronique et locale.

N. Jones et J. Young (2007) passent en revue vingt des plus importants bailleurs de fonds de la recherche pour le développement et constatent des variations dans les approches utilisées pour déterminer les projets, le type d'organismes financés (universitaires, civils ou gouvernementaux, dans le Nord ou dans le Sud) et le niveau d'appui accordé aux liens Nord-Sud et Sud-Sud. Les auteurs soutiennent que le rendement est tributaire de l'esprit d'entreprise du personnel. Les donateurs de renom sont à l'affût de recherches à la fine pointe et de partenaires talentueux, ils consacrent du temps et de l'énergie à conseiller les bénéficiaires et ils facilitent l'établissement de liens entre les groupes qui sont parties prenantes aux constatations de la recherche. Ces auteurs estiment qu'il existe un besoin de définitions communes et de données comparatives sur les dépenses en matière de recherche pour le développement<sup>16</sup> et constatent que le CRDI est tenu en haute estime pour le rôle qu'il joue en appuyant l'innovation, le renforcement des capacités et le mentorat, ainsi que pour l'accent qu'il met sur l'établissement de liens entre la recherche et les politiques. Dans un rapport subséquent, N. Jones et coll. (2007) soulignent l'importance de financer des propositions émanant d'établissements du Sud et de veiller à ce que les partenaires du Sud aient voix au chapitre dans les mécanismes de financement des partenariats Nord-Sud.

La clé, ce sont des dispositions de gouvernance distinctes et des postes budgétaires consacrés à la recherche. Bien qu'intégré à l'Asdi en 1995, le SAREC préserve son identité propre, un conseil de recherche composé de membres nommés par le gouvernement décidant de ses orientations et de ses projets. A. Banerjee et coll. (2006) préconisent une plus grande indépendance dans le cadre des travaux de recherche de la Banque mondiale afin d'éviter une influence indue des exigences politiques et opérationnelles. Le DFID affecte un budget d'environ 650 millions de livres au financement de nouvelles recherches dans sa stratégie visant la période 2008-2013. La France et la Suède consacrent chacune environ 6 % de leur APD à la recherche (Gaillard, 2007, site Web de l'Asdi). Dans son budget, le gouvernement du Canada a désigné la recherche pour le développement comme l'un des cinq éléments de

<sup>16</sup> La recherche pour le développement n'est pas bien représentée dans les travaux de l'OCDE, qu'il s'agisse de développement (CAD) ou de science (STI).



l'enveloppe de l'aide internationale, mais il reste que les fonds engagés par la suite ont été destinés à l'ensemble de l'enveloppe plutôt qu'à ses éléments constitutifs. Les auteurs d'un rapport sur les subventions et les contributions du Canada ont recommandé que les engagements du gouvernement à l'égard du financement des conseils subventionnaires de la recherche soient pluriannuels étant donné que les conseils octroient des subventions pluriannuelles pour financer la recherche (Clark et coll., 2006). Le CRDI collabore de plus en plus avec ces conseils subventionnaires de la recherche qui commencent à financer des collaborations internationales, faisant ainsi le pont entre les postes de dépenses relatifs à l'aide internationale et ceux qui ont trait au financement des chercheurs canadiens. Le DFID et d'autres mobilisent eux aussi, dans une optique semblable, leur milieu national de la recherche.

La recherche exige du temps, de sorte que les organismes voués à la recherche ont souvent un horizon de planification de cinq ans (CRDI, DDC, DFID). Une telle planification fait intervenir tout un éventail de partenaires, tant sur le plan horizontal, pour garantir la complémentarité avec d'autres organismes de recherche, que sur le plan vertical, à l'endroit de « clients » tels que les utilisateurs de la recherche, les éventuels bénéficiaires de subventions et les dirigeants politiques. Le CRDI et le DFID choisissent de faire connaître ce qu'ils considèrent comme étant leurs thèmes de recherche et d'avoir recours à des consultations pour i) évaluer les tendances régionales qui influent sur le développement, ii) repérer des points d'insertion possibles pour les thèmes de recherche retenus et iii) solliciter des conseils sur des questions transversales, par exemple pour ce qui est de la manière de déterminer la demande de recherche, de s'assurer que la science profite aux pauvres et d'intégrer la recherche à la pratique<sup>17</sup>.

J. Annerstedt et S. Liyanage (2008) soutiennent qu'il ne suffit plus de se concentrer sur la mise en place de capacités de recherche à l'échelon local. Ils sont plutôt d'avis qu'il faut appuyer le renforcement des liens entre la science, l'économie et le reste de la société. Ils recommandent une approche systémique du financement, qui intègre les activités de recherche à la trame du tissu socioéconomique. Wagner (2008) estime que la collaboration internationale et les réseaux autoorganisés deviennent de plus en plus courants dans le domaine de la science. À son avis, ce dont les pays en développement ont le plus besoin, c'est de la capacité a) de mettre en rapport les chercheurs nationaux et les connaissances mondiales et b) de concentrer l'attention des chercheurs étrangers sur les défis qui se posent en matière de développement local. Cela sous-entend la capacité de concevoir, d'élaborer et d'exécuter des recherches en collaboration dans le respect de normes internationales et dans le cadre de divers contextes culturels.

---

<sup>17</sup> "Public Consultation Document on DFID's Research Strategy 2008–2013"

### 3. Conséquences

Quels sont les moyens à prendre pour remplir la mission du CRDI ? Il ne s'agit pas d'une question à laquelle il faut répondre mais d'un contexte dans lequel il faut évoluer. Du discours inaugural du président Hopper à la stratégie en vigueur, de nombreux textes ont proposé des pistes de réflexion sur l'action du CRDI. Un grand nombre des dimensions stratégiques cernées dans ces textes sont toujours d'actualité. Le présent document se termine en exposant certains des éléments décisifs avec lesquels le CRDI doit composer à l'heure actuelle. La préservation de l'identité et de la viabilité du CRDI à long terme dépendra en partie de la façon dont le Centre y donnera suite.

*Être fidèle à soi-même* – Le contexte international du financement de la recherche change en raison de l'apparition de nouveaux bailleurs de fonds et de nouveaux modes de financement de la recherche. Le CRDI utilise un modèle de fonctionnement reposant sur des « subventions à valeur ajoutée » dans le cadre duquel il investit des ressources financières, humaines et intellectuelles dans les chercheurs et les innovateurs des pays en développement. Cette approche le distingue de ses « concurrents » dans le domaine de la recherche pour le développement.

*Être utile au Canada* – La majorité des revenus du CRDI proviennent d'un crédit parlementaire annuel. Les gouverneurs ont demandé à la direction de saisir les occasions qui se présentent au carrefour de la mission du CRDI et des priorités du gouvernement en matière de politiques. Les programmes du CRDI doivent être suffisamment ciblés pour être cohérents tout en conservant la souplesse nécessaire pour réagir aux possibilités de partenariat et aux priorités du gouvernement.

*Demeurer à l'écoute* – Par l'entremise de l'enveloppe de l'aide internationale, le gouvernement du Canada indique ce qu'il entend financer. Par ailleurs, dans le cadre de partenariats de plus en plus nombreux, le CRDI affecte au préalable une partie du crédit parlementaire à divers programmes. Ces tendances conjuguées hypothèquent quelque peu le financement futur, réduisant la mesure dans laquelle le CRDI peut intervenir dans des secteurs qui ne font pas actuellement partie des priorités des partenaires et du gouvernement.

*Conserver sa souplesse* – Le Centre devra faire preuve d'agilité et devra pouvoir rapidement lancer des programmes ou y mettre fin. Pour que le Centre puisse réagir à l'évolution des possibilités, tout son personnel doit y consacrer du temps et de l'énergie. Il existe une demande particulière de personnel d'expérience qui connaît déjà les procédures du CRDI et pour qui la recherche et les chercheurs en cause n'ont pas de secret.

*Tirer parti des ressources existantes* – La réalité financière restreint les possibilités d'adopter différents modèles de fonctionnement. L'astuce, c'est d'en arriver à un équilibre permettant d'assurer un jumelage adéquat entre l'assise financière et l'effectif du Centre, d'une part, et les demandes des « clients » dans les pays en développement et ailleurs, de l'autre. Les types de soutien offerts et la valeur ajoutée par le CRDI ont des conséquences pour la structure de coûts du Centre et pour la façon dont le personnel aborde les travaux de recherche subventionnés

*Constituer un portefeuille de projets équilibré* – À un niveau, les thèmes de recherche du Centre — actuellement l'environnement, l'innovation, les TIC, la politique sociale et économique — cimentent son action. La stratégie peut aussi aider à définir le type de soutien offert et à déterminer en quoi consiste la « réussite » dans l'exécution de la mission du Centre.

Par exemple, elle peut indiquer les attentes à l'égard des incidences et des résultats que les travaux du Centre doivent produire<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Comme l'a dit Jim Mitchell, Sussex Circle, auteur d'un examen des conseils subventionnaires du Canada, à la réunion du Comité de la haute direction tenue le 13 juin 2007, il s'agit « de trouver comment guérir le cancer plutôt que d'étudier le corps humain ».

## Références

- Annerstedt, J. et S. Liyanage (2008). "Challenges when Shaping Capabilities for Research: Swedish Support to Bilateral Research Cooperation with Sri Lanka and Vietnam, 1976-2006, and a Look Ahead", Sida Evaluation 2008:14. [\[en ligne\]](#)
- Banerjee, A. et coll. (2006). "An Evaluation of World Bank Research, 1998 – 2005", Washington, D.C., World Bank. [\[en ligne\]](#)
- Banque mondiale (1998). *Rapport sur le développement dans le monde 1998 – Le Savoir au service du développement*, Paris, Éditions Eska. [\[en ligne\]](#)
- Bernard, A. (2006). "Lessons from IDRC Evaluations on Competitive Grants: A review of 5 evaluations". [\[en ligne\]](#)
- Bezanson, K. et F. Sagasti (2005). "Prospects for Development Thinking and Practice", document présenté à la Fondation Rockefeller. [en ligne à <http://www.rockfound.org>]
- Bouwers, R. et F. van der Kraaij (2007). "Evaluation of the Netherlands' Research Policy 1992-2005", IOB Evaluations no. 304, La Haye, Pays-Bas, ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas. [\[en ligne\]](#)
- Conceição, Maria M. (2004). "Cooperação internacional, desenvolvimento e ciência na periferia", *Horizontes, Bragança Paulista*, volume 22, numéro 2, p. 191-204.
- Cozzens, S.E. et coll. (2008). "Knowledge and Development", dans Hachett, E.J. et coll. (dir.), *The Handbook of Science and Technology Studies*, troisième édition, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Clark, I., Lankin, F. et M. Tellier (2006). « Des lourdeurs administratives à des résultats clairs », rapport du Groupe d'experts indépendants sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral. [\[en ligne\]](#)
- Davies, R. (2005). "Scale, complexity and the representation of theories of change", *Evaluation*, volume 11, numéro 2.
- Easterly, W. (2006). *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*, New York, NY, Penguin Press.
- Gaillard, J. (2007). "The French approach to supporting and strengthening S&T activities in and for developing countries", bref commentaire rédigé le 19 juin 2007.
- GlobeScan (2008). *Enquête sur la perception du CRDI 2008 – Rapport final*, Toronto, Canada, GlobeScan.
- Graham, M. et J. Woo (dir.) (2009). *Fuelling Economic Growth : The Role of Public–Private Sector Research in Development*, Practical Action Publishing et CRDI.
- GrantCraft (2006). "Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation". [\[en ligne\]](#)
- Helpman, E. (2004). *The Mystery of Economic Growth*, Harvard University Press.
- Jones, N. et J. Young (2007). "Setting the Scene: Situating DFID's Research Funding Policy and Practice in an International Comparative Perspective", étude de délimitation commandée par le Central Research Department du DFID, Londres, Royaume-Uni, Overseas Development Institute. [\[en ligne\]](#)
- Jones, N., Bailey, M. et M. Lyytikäinen (2007). "Research Capacity Strengthening in Africa: Trends, Gaps and Opportunities", étude de délimitation commandée par le DFID pour le compte de l'IFORD, Londres, Royaume-Uni, Overseas Development Institute. [\[en ligne\]](#)
- Nature (2008). *A World of Science in the Developing World*, supplément préparé pour le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'académie des sciences des pays en développement (TWAS). [\[en ligne\]](#)
- Neilson, S. et C. Lusthaus (2007). « Le renforcement des capacités au CRDI – Élaboration d'un cadre permettant de cerner les modifications dans les capacités », partie de l'évaluation stratégique du soutien apporté par le CRDI en matière de renforcement des capacités, Montréal, Canada, Universalia. [\[en ligne\]](#)

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. et C. Tucci (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *The Communications of the Association for Information Systems*, volume 16, article 1. [\[en ligne\]](#)
- Pearson et coll. (1969). *Vers une action commune pour le développement du tiers-monde*, rapport de la Commission d'étude du développement international, Paris, Denoël.
- Rath, A. et coll. (2006). "SAREC Support to International and Regional Thematic Research Programs, 2000-2005", Sida Evaluation 06/40:1 [en ligne à <http://www.sida.se>]
- Sagasti, F. (2004). *Knowledge and Innovation for Development: The Sisyphus Challenge of the 21st Century*, Londres, Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing.
- Scoones, I. et M. Leach (2006). *The Slow Race : Making technology work for the poor*, Londres, Royaume-Uni, Demos.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007). *Le rendement du Canada 2006-2007 – La contribution du gouvernement du Canada*, rapport du président du Conseil du Trésor du Canada, Ottawa, Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor. [\[en ligne\]](#)
- Standke, K.H. (2006). "Science and technology in global cooperation: the case of the United Nations and UNESCO", *Science and Public Policy*, volume 33, numéro 9, p. 627-646. [\[en ligne\]](#)
- UNESCO (2005). *Rapport de l'UNESCO sur la science 2005*, Paris, France, UNESCO.
- Wagner, C.S. (2008). *The New Invisible College: Science for Development*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.

## Annexe – Exemples d’organismes subventionnaires de la recherche

Nom	Mission	Stratégie	Modèle de fonctionnement	Paramètres de rendement	Budget (en millions par année)	Personnel	Année (rapport annuel)
Fondation Bill et Melinda Gates	Tous et toutes ont la chance de vivre des vies saines et productives	Fournir des occasions aux gens d’échapper à la faim et à la pauvreté, veiller à susciter des progrès susceptibles de sauver des vies dans le domaine de la santé et faire en sorte que les personnes qui en ont le plus besoin en profitent	Subventions d'envergure à des organismes afin qu'ils fournissent des solutions précises (par exemple des vaccins, des services financiers, des bibliothèques)	Incidences en matière de santé et de possibilités	2 101 USD en subventions	360	2007
Department for International Development (DFID) (Royaume-Uni)	Éliminer la pauvreté grâce à la réalisation des OMD	Réduire la pauvreté dans les pays défavorisés en mettant au point de nouvelles technologies et en produisant des connaissances pouvant servir à la formulation de politiques et en favorisant leur utilisation	Commande et gestion de programmes de recherche par l'entremise de consortiums de programmes de recherche, travaux des conseils de recherche et partenariats public- privé	"Public Service Agreement", la recherche rend accessible l'information pertinente et favorise un milieu propice à son adoption	1 000 £ (sur cinq ans)	70*	Stratégie 2008- 2013
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)	Affranchir par le savoir	Production et adaptation des connaissances que les populations des pays en développement jugent les plus pertinentes pour leur développement	Investissement de ressources financières, humaines et intellectuelles pour couvrir les coûts reliés à l'exécution de la recherche ainsi qu'au mentorat des chercheurs	Mobilisation des capacités de recherche locales Changements dans les pratiques, les technologies, les politiques et les lois Mobilisation de ressources additionnelles aux fins de la recherche	190 CAD	455	2007- 2008
Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi)	Créer des conditions qui permettront aux pauvres d'améliorer leur situation	Renforcer les capacités de recherche et appuyer la recherche visant à résoudre les problèmes des pauvres	Soutien à long terme à un nombre restreint d'universités et d'établissements d'enseignement régionaux et mise en place d'une infrastructure (par exemple bibliothèques, TI et laboratoires)	Excellence sur le plan de l'enseignement et de la recherche	135 USD (6 % de l'aide totale)	43*	2006
Fondation Ford	Être un partenaire souple et à long terme de chefs de file innovateurs en matière de réflexion et d'action	Appuyer de nouvelles idées et de nouveaux programmes qui font progresser le savoir et améliorent les conditions de vie	Subventions accordées pour le financement de chefs de file, appui à des mouvements sociaux, développement institutionnel, création de possibilités	Consolider les valeurs démocratiques, réduire la pauvreté et l'injustice, promouvoir la coopération internationale, faire progresser l'humanité	802 USD (617 en subventions, dont 100 en R pour D estime-t-on)	350	2007

Nom	Mission	Stratégie	Modèle de fonctionnement	Paramètres de rendement	Budget (en millions par année)	Personnel	Année (rapport annuel)
Wellcome Trust	Favoriser et promouvoir la recherche dans le but d'améliorer la santé humaine et animale	Faire progresser le savoir et l'utiliser, mobiliser la société, former les gens et faciliter la recherche	Appui à des recherches fondamentales, motivées par la curiosité, et à des initiatives professionnelles dans des universités et d'autres centres spécialisés	Nouvelles connaissances, excellence des chercheurs, technologies propices, renforcement des capacités, politiques et pratiques	702 £ (614 £ en subventions, dont 70 £ en R pour D)	~ 40	2008
Fondation Rockefeller	Promouvoir le bien-être : accroître les possibilités offertes aux personnes pauvres ou vulnérables, veiller à garantir que les avantages de la mondialisation soient plus largement partagés	Chercher de nouvelles idées qui offrent un potentiel inhabituel d'avoir un impact considérable	Initiatives visant à saisir les occasions créées par une possibilité d'éliminer un goulet d'étranglement, de tirer parti d'un point de bascule actuel ou prévu ou de faire passer à grande échelle une solution éprouvée	Incidences mesurables dans les trois à cinq années sur le plan de l'innovation, de l'influence et de l'impact	168 USD (124 en subventions, dont 40 en R pour D estime-t-on)	130	2007

\* Seulement le personnel affecté à la recherche; exclut le personnel de soutien en place ailleurs dans l'organisme (et affecté par exemple à l'évaluation, à l'administration).

#### REMARQUE

Il n'existe pas de données comparables concernant les dépenses de recherche vu qu'il n'y a pas de définition couramment acceptée de ce qu'est la recherche pour le développement. En se fondant sur les entrevues qu'ils ont menées, Jones et Young (2007) estiment que les vingt plus importants bailleurs de fonds de la recherche sont (par ordre décroissant) la Fondation Gates, USAID, l'Union européenne, l'IRD (France), le DFID (Royaume-Uni), le Wellcome Trust, l'Asdi, le Medical Research Council (Royaume-Uni), le CRDI, la Banque mondiale, la NORAD (Norvège), l'ACIAR (Australie), la Fondation Ford, BMZ (Allemagne), l'ACDI, la DDC (Suisse), le Japon, la DGIS (Pays-Bas), Danida (Danemark) et la Fondation Rockefeller.

## Annexe – Exemples d’organismes exécutants

Nom	Mission	Stratégie	Modèle de fonctionnement	Paramètres de rendement	Budget (en millions par année)	Personnel	Année (rapport annuel)
Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR)	Atteindre une sécurité alimentaire durable et réduire la pauvreté dans les pays en développement	Accroissement durable de la productivité agricole grâce à l'application de connaissances scientifiques de qualité en faveur des pauvres	Recherche sur la production agricole, appui aux systèmes nationaux de recherche agricole, constitution et amélioration de banques de matériel génétique, recherche sur les politiques	Changements en matière d'agriculture et de moyens de subsistance en milieu rural, utilisation des résultats de la recherche, formation des scientifiques des pays en développement	520 USD	8 000	2007
Institut de recherche pour le développement (IRD) (France)	Science centrée sur les relations entre l'homme et son environnement dans les pays du Sud, dans l'objectif de contribuer au développement de ces pays	Conception, animation, mobilisation au service de la recherche menée à cette fin	Recherche exécutée par des chercheurs français, subventions de formation à des chercheurs du Sud	Nombre de publications scientifiques, heures d'enseignement, thèses de doctorat et subventions aux chercheurs du Sud	220 €	2 235	2007
Groupe de recherche sur le développement de la Banque mondiale	Fournir aux praticiens des connaissances inédites permettant d'éclairer les débats ayant trait aux politiques et, en dernière analyse, de contribuer à trouver des solutions aux problèmes de développement	Créer un climat propice à l'investissement et à une croissance durable, donner aux pauvres les moyens de participer au développement	Conserver un savoir-faire de premier ordre de manière à apprendre des praticiens oeuvrant à l'élaboration et à la mise en oeuvre de politiques dans les pays en développement	Livres publiés, articles dans des revues spécialisées, chapitres de livres, documents de travail, ensembles de données	25 USD	100	2008, <i>Research Highlights 2007</i>
Overseas Development Institute (ODI)	Inspirer et nourrir des politiques et des pratiques qui mènent à la réduction de la pauvreté dans les pays en développement	Intégrer la recherche appliquée, les conseils en matière de politiques et la diffusion et le débat axés sur les politiques	Publications, bourses, activités, médias	Adoption des idées et des données probantes dans la réflexion et les pratiques en matière de développement	13 £	90	2008

### REMARQUE

Jacques Gaillard (2007) estime qu'en tenant compte du CIRAD, la France compte plus de 5 000 personnes affectées à la recherche pour le développement.